

Gestão Estratégica de Pessoas - uma Ferramenta Poderosa

Renata Fernandes de Oliveira Lima
renatartemidia@yahoo.com.br
FMN

Resumo: O processo de globalização, principalmente na esfera empresarial fez com que mudanças fossem adotadas na gestão administrativa das empresas. Essas mudanças se referem principalmente ao modo de encarar as pessoas que as compõem. Por acreditar que as pessoas são a essência das empresas, este trabalho tem por objetivo explicitar a importância das pessoas e de como saber lidar com elas influencia nos resultados das organizações. Para gerir pessoas não se pode mais ter uma visão mecanicista, metódica, é preciso discutir e entender as diferenças entre as técnicas obsoletas e as modernas juntamente com a gestão da inovação e do conhecimento. Precisamos resgatar o papel do ser humano nas organizações, com a finalidade de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. Agindo dessa forma, a organização verá que o capital humano será seu grande diferencial competitivo. Neste artigo procurou-se apresentar uma breve análise da importância da gestão de pessoas nas organizações e o quanto elas refletem positivamente nos resultados finais de uma empresa. Uma gestão de pessoas eficaz aliada a gestão da inovação e conhecimento garantem vantagens competitivas importantes e difíceis, podemos dizer quase impossíveis, de serem copiadas pelas concorrentes.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Vantagem Competitiva - Liderança - -

1. INTRODUÇÃO

O mundo esta em processo de globalização, isto é fato, principalmente nos planos econômico, tecnológico e das comunicações, o que tem ocasionado diversas mudanças na gestão administrativa das empresas. No decorrer das mudanças, a organização deve estar afinada no tocante as suas estratégias, elas precisam ser claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo.

Podemos afirmar que os seres humanos são a chave do sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização. São eles que dão vida aos processos. Por isso, nas organizações de sucesso, o ser humano é visto como a única verdadeira vantagem competitiva sustentável.

Para que isso se torne peça central da gestão das organizações, é preciso focar as relações humanas no trabalho, a gestão de pessoas tem essa essência, ela defende que por intermédio desses comandos torna-se possível compreender a natureza das organizações e as reais possibilidades de melhoria, sempre baseado em um planejamento adequado.

A Administração de Recursos Humanos, é algo novo, tem suas origens no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, porém sofreu mudanças e aperfeiçoamento durante o passar dos anos. Podemos citar o respeito mútuo, os “times” de trabalho e a delegação de tarefas, como alguns dos sucessos dessa ferramenta que atuam como facilitadores do trabalho em grupo. É importante lembrar que a gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava à técnica e o mecanicismo do profissional.

Quando falamos em administrar pessoas, falamos da convivência dos seres humanos que formam determinada empresa, é nelas que passam a maior parte de sua vida, prestando seus serviços. Pensando desta forma, podemos concluir que a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Assim torna-se fundamental a realização de trabalho em grupos ou equipes.

Portanto, as empresas são formadas por grupos de pessoas e dependem delas para atingir suas metas. Já para as pessoas, a empresa é o caminho para a conquista de vários objetivos pessoais. Por este ponto de vista, afirmamos que o trabalho em grupo é necessário. É vital! Não podemos entender as relações profissionais como meros recursos produtivos, é preciso valorizar o trabalho em grupo.

Sabemos que, por lidar com pessoas, e por estas serem únicas, muitos obstáculos existirão. Portanto, cabe às pessoas utilizarem-se das mais adequadas práticas de relacionamento para extrair de seus colaboradores a energia que lhes dará lucratividade e perpetuação de seu capital. Deve-se procurar driblar particularidades que podem ser desmotivadoras para os colaboradores e transformar em estímulo para que se consiga trabalhar em harmonia e em busca da eficácia.

Por acreditar que as pessoas são a essência das empresas, este trabalho tem por objetivo explicitar a importância das pessoas e de como saber lidar com elas influencia os resultados das organizações, bem como abrir caminhos para novas pesquisas relacionadas ao tema e suas peculiaridades. No decorrer do artigo conceitos e temas correlatos, tais como, liderança, vantagem competitiva e gestão do conhecimento serão abordados com a finalidade de enriquecer o tema proposto.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Gestão de pessoas na atualidade empresarial.

Até pouco tempo atrás a área de recursos humanos atuava de forma mecanicista, na qual a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa e ao chefe o poder era centralizado. Atualmente o panorama é diferente, no lugar dos funcionários e chefes estão os colaboradores e os gestores. Para gerir pessoas não se pode mais ter uma visão mecanicista, metódica, é preciso discutir e entender as diferenças entre as técnicas obsoletas e as modernas juntamente com a gestão da inovação e do conhecimento.

O gestor de uma organização estará gerenciando pessoas o tempo todo, podendo ser uma equipe de uma micro empresa ou de uma multinacional. O grande desafio é conseguir incentivá-las, motivá-las e fazer como que os objetivos da organização sejam seus objetivos e que o trabalho, além de ser seu sustento, seja seu grande prazer. O gerenciamento de pessoas eficaz é o sustentáculo para que as organizações possam prestar serviços de qualidade elevada, promovendo a ciência e os valores humanos, em busca de uma sociedade mais justa, visando ao desenvolvimento sustentável de nosso país.

Vivemos na sociedade do conhecimento, na qual o talento humano e suas capacidades são vistos como quesitos competitivos no mercado de trabalho. Porém diferentemente do que acontece, esses quesitos devem ser visto por olhos de colaboradores e não de concorrentes. Precisamos resgatar o papel do ser humano nas organizações, com a finalidade de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. Agindo dessa forma, a organização verá que o capital humano será seu grande diferencial competitivo. Quando realizada da forma correta, a gestão de pessoas torna-se uma excelente vantagem competitiva, pois a empresa que tem funcionários satisfeitos funciona inteiramente melhor. Não adianta ter um belo prédio, um produto útil, se as pessoas que compõe a empresa não se sentem parte integrante, é bem provável que as conseqüências não sejam as melhores.

O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais. (LACOMBE 2005, p. 362).

Na era do Conhecimento, o treinamento é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso. Para que isso ocorra é necessário formular e coordenar um plano de capacitação anual destinado ao desenvolvimento dos colaboradores. É preciso também desenvolver ações com o objetivo de formar gerentes com postura participativa, com capacidade de estimular e orientar o desempenho dos colaboradores, possuir mecanismos para avaliar o nível de satisfação do funcionário e os indicadores organizacionais, bem como possuir ações para identificar, analisar e solucionar problemas.

Os avanços ocorridos nas últimas décadas têm levado as empresas a buscarem novas formas de gestão com a intenção de aprimorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional, somando esses fatores tem-se o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Assim, podemos afirmar que o sucesso das organizações depende do investimento nas pessoas, identificando, aproveitando e desenvolvendo o capital intelectual. A real vantagem competitiva no mercado não está somente representada no financeiro ou nos altos investimentos em maquinário e tecnologias, mas sim nas pessoas que compõe a organização, que movimentam tudo isso no dia a dia. No artigo, o elemento humano no processo, Walt Disney, produtor de desenhos animados afirma, “Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade”

Para o desenvolvimento desta nova visão do conceito de gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato (1997 apud STADLER, 2009, p. 3), devemos perceber três características principais.

Pessoas como seres humanos – A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização. Pessoas não apenas como recursos – A organização reconhece que os colaboradores são elementos que a impulsionam para a busca de resultados, e não como agentes estáticos. As pessoas gerenciam os outros recursos disponíveis, mas não são considerados como tal. Pessoas como parceiros – A organização reconhece e trata as pessoas (corpo funcional) como parceiros, torna-os capazes de a conduzir ao sucesso. Como parceiros, as pessoas demonstram esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento.

Além disso, as organizações devem se preocupar em construir e manter um ambiente e clima de trabalho propícios ao bem-estar, satisfação e motivação de todos os colaboradores, através de técnicas e sistemáticas próprias. Em artigo publicado na Revista Científica de Administração, disponibilizada no *site docstoc.com*, Soviensi e Stigar (2008, p.55), afirmam que existem alguns pontos básicos para um bom ambiente de trabalho que devem ser exercidos pela gestão de pessoas bem como por todos que constituem a organização, são eles:

Admitir uma filosofia social de inspiração humanística; Reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional; Envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão; Reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da instituição; Manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza à excelência do desempenho a ao crescimento individual e institucional; Reconhecer os elementos da sociedade: os cidadãos, considerados individualmente ou em suas entidades associativas, e as instituições de direito público e privado como clientes naturais da instituição; Centrar o foco das atividades das instituições nos cliente, conhecendo-os, relacionando-se com eles, medindo-lhes o nível de satisfação e induzidos ao controle social.

No mesmo artigo, Soviensi e Stigar (2008, p.56) afirmam que a gestão de pessoas, ainda está muito ligada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico. Com o intuito de melhorar continuamente o processo de gestão de pessoas, sugerimos algumas ações baseadas na visão holística, a qual defende que todos são interativamente responsáveis pelos seus resultados, são elas:

Promover maior integração entre os diversos grupos da organização; Criar nas equipes de trabalho uma consciência profissional, proporcionando meios para o resgate da auto-estima; Intensificar o treinamento; Investir no desenvolvimento profissional e pessoal não só por intermédio de cursos, mas também de inovações no sistema de trabalho; Permitir que o funcionalismo busque o seu próprio crescimento profissional; Reconhecer por meio de prêmios ou simplesmente por intermédio de elogio, oferecer *feedback* quanto ao desempenho.

Assim, uma organização não será capaz de demonstrar respeito por seus consumidores se não praticar este princípio internamente, até porque são os recursos humanos (as pessoas) que possuem contato direto com o público externo e eles refletem para o cliente o clima

interno da empresa. A dedicação de determinado colaborador à empresa se dá na medida de seu desenvolvimento emocional, ideológico e político com as propostas da empresa.

2.2 Clima Organizacional como gerador de vantagem competitiva.

Para que haja sucesso na empresa, é preciso que os objetivos da gestão estratégica de pessoas estejam claros e definidos. O que vai garantir a qualidade nas ações desenvolvidas é a motivação dos colaboradores. Desenvolver e estimular a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando além da produtividade, o bem estar social que a pessoa merece. (SOVIENSKI e STIGAR 2008, p.58)

O gestor de pessoas deve ter sempre uma perspectiva do que quer, ele precisa pensar o futuro, portanto faz-se necessário um planejamento estratégico que deixe os objetivos e metas bem claros. Para que isso ocorra é imprescindível a participação de todos que compõe a empresa, neste sentido o espírito de equipe é essencial. O gestor deve ser um facilitador para que as relações ocorram dentro dos princípios e missão da instituição. Certamente, este diferencial irá motivar as pessoas tornando-os parceiros e não apenas funcionários da empresa. Os funcionários não são apenas aparato técnico, são seres humanos dotados de inteligência, razão, emoção e sentimentos que precisam ser valorizados no seu contexto global, ao passo que eles são vistos como colaboradores, a empresa terá maior produtividade, pois eles estarão envolvidos com os resultados e metas da empresa.

Para garantir vantagem competitiva por meio das pessoas a empresa precisa investir em seu colaborador, tendo em vista que tudo que for feito no tocante as estratégias mercadológicas poderá ser copiado pelos seus concorrentes, exceto a capacidade de execução de seu pessoal a fim de implementar suas ações estratégicas. Para Lacombe (2005 , p. 263-272) algumas medidas podem ser adotadas, tais como:

Proporcionar segurança ao pessoal no emprego; Alta seletividade na admissão; Remuneração elevada; Incentivos financeiros e não financeiros; Participação acionária ou nos lucros; Partilhar informações; Descentralização das decisões; Formulação de equipes e reformulação dos processos; Treinamento e desenvolvimento de habilidades; Rotação de função e ampliação do trabalho; Igualdade simbólica; Diminuição da importância da remuneração; Prioridade para promoções internas.

Todas as estratégias citadas anteriormente são válidas para proporcionar vantagem competitiva durante algum tempo, mas para ampliar o período dessas vantagens é preciso uma atenção especial à forma de administrar as pessoas. Não adianta ter tudo traçado e registrado em papel, é preciso por em prática e dá a importância necessária as pessoas que conduzem a empresa. Os funcionários não são apenas técnicos ou recursos, são seres humanos dotados de uma série de fatores, tais como, inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser mais valorizados no seu todo, ou seja, de forma integral, holística. Esses funcionários se vistos como parceiros, co-responsável pela empresa, terão maior produtividade e desenvolvimento.

Dessa maneira, é possível que as pessoas tenham prazer no trabalho, dando o melhor de si, desenvolvendo a criatividade, a inteligência, as habilidades mentais, não somente as habilidades e as capacidades técnicas. Pois, proporcionando autonomia e incentivando que cada profissional busque seu próprio crescimento, é possível manter dentro das empresas, pessoas que estão buscando o sucesso pessoal e o organizacional.

2.3. Gerentes X Líderes.

De acordo com Stadler (2009, p.1-2):

Gerir pessoas significa captar, ambientar, desenvolver, monitorar e manter colaboradores (funcionários, empregados, parceiros) dentro da organização. Significa oferecer condições organizacionais para que o elemento humano possa aprender e aprimorar suas habilidades e, dessa forma, aliar os objetivos organizacionais aos seus objetivos pessoais. Significa também utilizar habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais. As técnicas dizem respeito ao cotidiano do trabalho, as gerenciais estão relacionadas a tomada de decisão por parte do gestor e a interpessoal é o que diferencia os profissionais, esta capacidade é percebida como liderança.

Inicialmente é preciso listar as diferenças existentes entre líderes de gerentes, abaixo estão algumas das diferenças clássicas.

Diferenças entre Gerentes e Líderes.

GERENTES	LÍDERES
Prioriza estruturas e sistemas	Prioriza pessoas
Mantém	Desenvolve
Controla	Compartilha
Administra	Inova
Visão de curto prazo	Perspectiva de futuro
Faz as coisas direito	Faz as coisas certas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para lidar com a diversidade humana é preciso ter uma percepção apurada, afinal nem todo comportamento é passível de entendimento rápido e fácil. Como diz Motta (1995 apud PESSOA, 2005, p.11), “ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso”. Assim podemos afirmar que para lidar com as pessoas no meio empresarial é necessário ser líder

Liderança é a capacidade de influenciar pessoas, conquistar a confiança. Nas palavras de Yukl (1998, p. 176) “influência significa o efeito exercido por uma parte (agente) sobre outra (alvo), sendo que este efeito pode ocorrer sobre pessoas, coisas ou eventos. No caso de ser exercida sobre pessoas, a influência incide sobre atitudes, percepções, comportamentos ou uma combinação destes fatores”

Líderes precisam desempenhar seu papel organizacional com tamanha habilidade a fim de encontrar o equilíbrio entre as necessidades da máquina e as satisfações dos operadores desta. O estilo de liderança aplicado será fundamental para o crescimento coletivo do ambiente organizacional a vida útil dos gerentes empresariais findou-se naquela empresa que deseja firmar-se no mercado competitivo do mundo atual e globalizado “o verdadeiro desafio reside em combinar uma liderança forte com um forte gerenciamento, usando um para contrabalançar o outro (KOTTER 2000, p. 50 – 51)

A postura do líder reflete no desempenho da equipe e nos resultados da organização. Baseando-se na Análise Transacional, podemos listar os seguintes tipos de líderes:

- Líderes Coercitivos: Baseia seus atos influencias predominantemente no poder de coerção e de posição.
- Líderes Controladores: Baseia seus atos influencias predominantemente no poder de posição e de recompensa manipuladora.
- Líderes Orientadores: Influencia as pessoas através do conhecimento e da capacidade de criar redes informais de relacionamento. Os indivíduos com este estilo são vistos como conselheiros, pares, pessoas razoavelmente acessíveis e não como “chefes”.
- Líderes Integradores: Respeita o indivíduo como indivíduo, integra as pessoas no grupo, encoraja a troca de *feedback*, o autoconhecimento, o uso da intuição como complemento da lógica, procura compatibilizar tanto quanto possível os objetivos organizacionais com os individuais dentro de um quadro de referência ético.

Exposto isto, podemos dizer que um bom líder deve possuir credibilidade junto aos seus subordinados, colegas, clientes, superiores e principalmente competência administrativa. Os valores éticos e morais são importantes para a formação de sustentabilidade da liderança permitindo aos líderes o progresso. Com isso podemos dizer que credibilidade não se impõe, mas se conquista diariamente. Um líder eficaz deve possuir características como:

- Conhecer a si mesmo;
- Conhecer e praticar seus valores;
- Ter a coragem de reconhecer que todos, somos independentes e, portanto parceiros;
- Transparência ao enfrentar problemas;
- Coerência e bom senso
- Dizer não, quando necessário e adequado;
- Identificar os riscos que teme correr;
- Dar espaço para discordâncias, dúvidas, questionamentos;
- Estar preparado para esclarecer, dialogar, aceitar;
- Alterar seus posicionamentos;
- Reconhecer seus erros e limitações.

O líder eficaz é um eterno aprendiz. A aprendizagem requer abertura, curiosidade, sensibilidade e, sobretudo, contato com pessoas, idéias, valores e especialidades diferentes que permitam alargar os horizontes.

O que fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem. (...) Mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. (...) Não consigo conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança... Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança. KOTTER: (2000 apud PESSOA, 2005, p.5).

Tendo em vista o conceito de equipe, que de acordo com o dicionário online Aurélio(2010) é o “conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho”. Podemos afirmar que esse trabalho advém do comprometimento das pessoas envolvidas no processo e este sentimento só é atingido devido a uma liderança motivadora, a qual inspire seus subordinados a partir de atitudes corajosas, isso só poderá ocorrer quando o líder respeitar o indivíduo e o tê-lo como integrante de suas decisões.

Para a formação de equipes com alto desempenho, pode-se aderir ao uso do *Endomarketing*, esta ferramenta consiste no uso de ações voltadas para o público interno da empresa e tem a finalidade de promover, entre os funcionários, valores voltados a servir o cliente. O colaborador deve entender a empresa por completo, tomar a missão da empresa para si e ter ciência de que também é responsável por alcançar os objetivos da empresa.

Durante a implementação do *Endomarketing*, são realizadas avaliações internas a cerca das insatisfações dos clientes internos. Os clientes externos só serão conquistados e mantidos pelas empresas se os funcionários praticarem um serviço de excelência, que só acontecerá se houver satisfação por parte do colaborador. Os colaboradores devem ser tratados como clientes e respeitados como pessoas, só assim teremos resultados positivos. Essa atitude desencadeia um processo de motivação, ele é capaz de gerar relacionamento de cooperação através da interação da várias áreas da empresa.

2.4. Gestão do Conhecimento e da Inovação.

Para ser líder em seu segmento de mercado e garantir vantagem competitiva, as organizações têm que trabalhar com outros recursos valiosos: o conhecimento e a inovação.

O conhecimento faz parte do interior de cada pessoa e pode ser extraído do que foi experimentado ou vivenciado por alguém, ele não pode ser descrito, o que se descreve é a informação, o conhecimento é subjetivo. Podemos subdividi-lo de acordo com a forma que ele é adquirido, assim tem-se as seguintes classes: Intelectual, popular, científico, filosófico, teológico e intuitivo.

Obtido através do desenvolvimento das potencialidades ou aptidões, inerentes a qualquer pessoa, o nível ou grau de conhecimento que um indivíduo apresenta pode-se denominar de inteligência. Sendo assim, inteligência é o conjunto de habilidades para a resolução de problemas, ou se preferir, a capacidade que uma pessoa tem de criar alternativas que visem alcançar seus objetivos.

Os fenômenos que ocorrem hoje sejam eles de escala social, político ou econômico repercutem mundialmente, tornando-se responsáveis pela reestruturação do ambiente de negócios. E é dentro desse cenário que o conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para as pessoas e empresas. Entretanto, apenas saber muito sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior vantagem sobre outra organização, é aí que entra e Gestão do

Conhecimento e da Inovação que é de fundamental importância para sobrevivência e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável.

As organizações precisam investir mais em seu quadro de pessoal, é esperado que neste século as empresas evoluam em virtude do conhecimento adquirido e gerenciado, preparando-se para mudanças rápidas e que as vezes são inesperadas. O ato de agregar conhecimento é contínuo, principalmente na era em que vivemos, a era da informação, o capital intelectual é um diferencial e condição de sobrevivência para um mundo tão competitivo.

Assim, a gestão do conhecimento atrai mudanças para as empresas e propõe a implementação de processos simples e ágeis no qual o conhecimento esteja registrado e disponível a todos os envolvidos. Ela precisa funcionar como um canal de compartilhamento e disseminação da informação.

Para Lacombe e Heilborn (2003), o Capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiências de todos em uma organização, que podem ser utilizados para gerar riquezas e vantagens competitivas.

Complementaremos a definição com outro conceito.

O Capital Intelectual é uma realidade da qual não se pode mais fugir. A sua influência na gestão empresarial fez surgir um novo código de comportamento e uma nova atitude em relação ao mesmo. Os ativos intelectuais tornaram-se elementos importantes no mundo dos negócios. A necessidade de extrair o máximo valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado. Cada vez mais, líderes e consultores de empresas falam do conhecimento como o principal ativo das organizações e como a chave da vantagem competitiva sustentável. STEWART (1998 apud SOARES et al 2008 p.05).

Já Chiavenato (2004, apud SOARES et al 2008 p.05) dialoga com a seguinte idéia “As organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar os funcionários para que eles aprendam e apliquem seus conhecimentos para resolver os problemas na busca de inovações rumo a excelência.

Segundo Snowden (2003, apud VESCE 2009 p.05) os princípios da gestão do conhecimento e da inovação são:

- Conhecimento adquirido de forma voluntária, não imposto; aprendemos quando necessitamos de um conhecimento para inovar; algumas pessoas irão reter conhecimentos que nos são importantes; o Conhecimento esta fragmentado; tolerar o fracasso leva a aprender o que e o sucesso; a forma de conhecer a realidade não e a mesma de relatar o que se sabe; sempre se sabe mais do que se podemos expressar; lançar novos produtos, conquistar novos mercados, criar barreiras estratégicas.

A inovação é o uso de novas idéias e tem por finalidade melhorar ou diferenciar os processos, produtos ou serviços das empresas com o objetivo de agregar valor. Partindo do pré-suposto que a gestão da inovação é uma área multidisciplinar que abrange desde pesquisas até o desenvolvimento organizacional, ela é fundamental no desenvolvimento dos negócios da empresa e o gestor empreendedor ou da inovação é fundamental nesse processo.

Podemos assim afirmar que a gestão da inovação é primordial para desenvolver os negócios da empresa. Diferentemente da gestão de negócios, a qual está relacionada à qualificação e treinamento nos processos corporativos, a gestão de inovação é mais profunda, ela exige uma associação do gene da inovação com o dos negócios. Portanto, inovar torna-se essencial para a sustentabilidade da empresa, é desta forma que a empresa soma vantagens competitivas sobre a concorrência.

É preciso ter em mente que as pessoas são peças-chaves para inovação, porque são elas que executam os processos e preparam o ambiente para que as coisas fluam. Deve-se estimulá-las quanto à sua participação, motivação e criatividade e, ao mesmo tempo, delimitar focos para sua atuação. Quando se fala em inovação no processo corporativo, a qual visa melhorias nos processos ou redução de custos, fala-se exatamente sobre o modo com que vamos realizar a inovação. Da mesma maneira que a empresa possui um modo de vender para aumentar sua receita, ela deve possuir um modo de inovação como ponto-chave para o crescimento dos seus negócios. Ou seja, o modo com que ocorre a inovação da empresa é o processo pelo qual elas evoluem, conquistam novos mercados e criam barreiras estratégicas.

3. METODOLOGIA UTILIZADA

Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas.

Vendo por um prisma mais filosófico, a pesquisa pode ser considerada “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”. (MINAYO 1993, p.23)

Demo (1996, p.34) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento técnico ou científico, e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade, mas descobrir respostas para perguntas ou soluções para os problemas levantados, por meio do emprego de métodos científicos (LAKATOS R MARCONI 1987, p.15).

Podemos assim dizer que pesquisa é um conjunto de ações com o objetivo de encontrar soluções para um dado problema como base em procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

Existem várias formas de classificar as pesquisas. As formas clássicas de classificação serão apresentadas a seguir:

3.1. Tipos de Pesquisa e suas classificações.

<i>Quanto a sua natureza</i>	<i>Quanto à forma de abordagem do problema</i>	<i>Quanto aos objetivos</i>	<i>Quanto aos procedimentos</i> <i>Técnicos</i>
------------------------------	------------------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------------

Pesquisa Aplicada Pesquisa Básica	Pesquisa Quantitativa Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Exploratória Pesquisa Descritiva Pesquisa Explicativa	Pesquisa Bibliográfica; Pesquisa Documental; Pesquisa Experimental Levantamento Estudo de Campo Estudo de Caso Pesquisa-ação

Fonte: Elaborada pela autora.

Esse trabalho foi desenvolvido com a utilização da pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica trata do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o mesmo. (LAKATOS E MARCONI 1987, p. 66),

Após o levantamento das informações, foi feita uma triagem, com a finalidade de analisar as informações e formular a base para o desenvolvimento do artigo propriamente dito, utilizando essa filtragem pude observar que o andamento do trabalho aconteceu com maior facilidade. Posso concluir que esse tipo de pesquisa me auxiliou desde a definição do problema até a fase final do trabalho.

4. CONCLUSÃO

O ser humano está em contínuo processo de desenvolvimento, seja no âmbito, histórico, cultural ou social, pelo menos é o que se espera de seres dotados de inteligência. Esse desenvolvimento tem como necessidade primeira entender o significado do que está ao seu redor, de tudo que lhes pedem, dão ou ensinam. Vale lembrar que existem fatores que implicam neste desenvolvimento tais como hábitos, costumes, valores, linguagem e cultura, ou seja, as pessoas se desenvolvem em ritmos e formas diversas.

Essa diferença também existe no âmbito empresarial. As organizações, independente do setor ou serviço oferecido, são compostas por grupos de pessoas dotadas de inúmeras diferenças, sejam elas culturais ou comportamentais. Porém devemos salientar que todas as pessoas que compõem as empresas devem estar lá com os mesmos objetivos, para isso elas precisam ser estimuladas a ter um bom relacionamento com o restante da equipe, o que resultará em lucratividade e perpetuação do capital.

Neste artigo procurou-se apresentar uma breve análise da importância da gestão de pessoas nas organizações e o quanto elas refletem positivamente nos resultados finais de uma empresa. Uma gestão de pessoas eficaz aliada a gestão da inovação e conhecimento garantem vantagens competitivas importantes e difíceis, podemos dizer quase impossíveis, de serem copiadas pelas concorrentes. Partindo do pressuposto de que as pessoas são à base de qualquer empresa, podemos então concluir que elas são o sustentáculo para que as organizações

possam prestar serviços de qualidade elevada, por isso merecem toda atenção por partes das empresas, é preciso ser uma via de mão dupla, as pessoas oferecem qualidade de serviços e as empresas o caminho para o alcance dos objetivos pessoais.

Vale lembrar que este artigo é uma breve introdução ao tema, que servirá como base para outros trabalhos acadêmicos bem como para diálogos com autores que tenham pensamentos diferentes do que foi aqui defendido.

5. REFERÊNCIAS

Artigo I. AVILA, Clarissa. **Gestão de Pessoas: o diferencial competitivo**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas-o-diferencial-competitivo/23344/>>. Acesso em 27 outubro 2010.

DEMO, Pedro. Pesquisa e construção de conhecimento. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DICIONÁRIO do Aurélio. Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/Equipe>. Acesso em 30 outubro 2010.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILSON. **A importância das pessoas para as empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-das-pessoas-para-as-empresas/13964/>>. Acesso em 25 outubro 2010.

_____. **Trabalhar em equipe: um mal necessário**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/trabalho-em-equipe-um-mal-necessario/14043/25/10/2010>>. Acesso em 27 outubro 2010.

ITALIANI, Fernando. **Gestão de Pessoas- A Principal Ferramenta para o Sucesso**. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao%20de%20pessoas.htm>>. Acesso em: 25 outubro 2010.

KOTTER, John P. O que os gerentes gerais eficazes realmente fazem. Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1993.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec, 1993.

O ELEMENTO humano no processo. Disponível em:

<http://www.inclusao.com.br/psicorh/gestao_de_pessoas.htm>. Acesso em 25 outubro 2010.

PESQUISA Acadêmica. Disponível em: <http://www.fea.fumec.br/biblioteca/acad_tipos_pesquisa.php>. Acesso em: 05 Novembro 2010.

SANTOS, Aparecida de Fátima Tiradentes. **Capital Intelectual**. Disponível em:

<<http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/capint.html>>. Acesso em 25 outubro 2010.

SOARES et al. Novas Tecnologias Aplicadas à Gestão do Conhecimento. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/284_0.pdf>. Acesso em 27 outubro 2010.

Yukl, G. Leadership in Organizations 4 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. Disponível em:
<http://www.docstoc.com/docs/28485379/RECURSOS-HUMANOS-X-GEST%C3%83%C6%92O-DE-PESSOAS>. Acesso em 25 outubro 2010.